

TƏŞKİLATLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN İNKİŞAFI

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi: Təşkilatların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi.

Metodologiya: İdarəetmənin inkişafı.

Əsas nəticələr: Reqrəsiya təhlili, təşkilatın idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün strategiyalar, yollar açıqlandı. Və bu nəticələr də peşəkar idarəçilər tərəfindən əldə edilir. Sürətlə dəyişən bir mühitdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar inkişaf etmək üçün menecerlərin dəyişikliyi idarə etmək qabiliyyəti olmalı və insanlar sağlam və inadkar qalmalıdır.

Açar sözlər: *təşkilat, idarəetmə, strategiya, menecer.*

GİRİŞ

Tədqiqatda təşkilatların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinə toxunulmuşdur. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi bir sıra metodlardan, strategiyalardan və üsullardan düzgün istifadə nəticəsində təşkil olunur. Buna isə təşkilatlarda rəhbərlər, menecerlər vasitəsilə nail olunur. Bir rəhbərliyin inkişaf siyasəti idarəçilərin inkişafına mənsub olan, təşkilatın yaşamasına dair təlimat verir. Bu idarəetmə inkişaf strategiyası ilə həyata keçirilir. Mabey və Tompson rəhbərliyin inkişaf siyasətinin üç dəyişəndən ibarət olduğunu bildirir:

1) yazılı idarəetmə inkişaf siyasəti hesabatlarının mövcudluğu,

2) idarəetmə inkişafına verilmiş təşkilati prioritet dərəcəsi və

3) qəbul edən təşkilatın idarəetmə inkişafı üçün fərdi və ya təşkilati məsuliyyəti.

Təşkilat tərəfindən qəbul edilən yanaşma bir sıra əlaqə ilə performansın idarə edilməsinə dəstək verməkdədir: inkişaf mərkəzləri, şəxsi inkişaf kimi fəaliyyətlər, planlaşdırma, məşqçilik və mentorluq. Baxmayaraq ki, təsvir olunan rəhbərliyin inkişafına müdaxilələr lazımdır, sərt, təşkilati bir proqramın istifadəsi elə də vacib deyil.

Təşkilatların idarə edilməsinin faktorları

Təşkilatın idarəedilməsinin inkişafı onun texnologiyası, ətraf mühiti və istifadə etdiyi menecerlərin fəaliyyətlərinin növünün proqramlaşdırılmış səviyyəsinə bağlıdır. Təşkilatın ənənəvi,

bürokratik, mexanik tipi daha çox proqramlaşdırılmış yanaşma qəbul etmək məcburiyyətində qaldıqda, geniş kurs işləri, ehtiyatlar, əvəzetmə cədvəlləri, karyera planları və nəticələrə əsaslanan sistemlər nəzərdən keçirilir. Yenilikçi və üzvi bir təşkilat növü bu mexanizmlərin bir hissəsi və ya hamısı ilə işlədilə bilər. Təşkilatların idarəedilməsinin inkişafı, inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsinə əsaslanmalıdır. Performans idarəçiliyi və ya inkişaf mərkəzləri vasitəsilə aşağıdakılardan istifadə edilir:

İdarəetmənin inkişafına formal yanaşmalar:

➤ müəllimlik və mentorluq,

➤ Əlaqə vermək və cavab vermək üçün performans idarə proseslərinin istifadəsi, inkişaf ehtiyacları,

➤ İş rotasyonunu, iş genişlənməsini, iştirak etməyi ehtiva edən planlaşdırılmış təcrübə layihə qrupları və ya tapşırıq qrupları,

➤ Daxili və ya xarici kurslar vasitəsilə formal təlim,

➤ Self-yönümlü təlim proqramı qurulandan sonra özünü inkişaf etdirmək, fərdi inkişaf planı ilə həyata keçirilir və bir təhsil müqaviləsi olaraq razılaşılır,

➤ Yetkinlik çərçivələri müəyyənəndirmək və ifadə etmək vasitəsi kimi istifadə edilə bilər.

İdarəetmə inkişafına qeyri-formal yanaşmalara menecerlər gündəlik işlərində qarşılaşırlar və onlar öyrəndikləri təcrübələrindən istifadə edirlər. Menecerlər qeyri-adi bir problemlə, qeyri-müəyyən bir vəzifə və ya fərqli bir hərəkətlə qarşılaşdıqları zaman hər şeyi öyrənirlər. Bundan sonra vəziyyətlə məşğul olmağın yeni yollarını



inkişaf etdirməlidirlər. Təcrübəli və təkrarlanan öyrənmə, potensial olaraq ən güclü öyrənmə formasıdır. Menecerlər strategiyaları gələcəkdə uğurla tətbiq edə bilsələr, retrospektiv və ya əks effektiv təlimlər effektiv olacaqdır.

İdarəetmə inkişafına qeyri-formal yanaşmalar:

➤ İdarəçilər öz öyrənmə üslublarını anlamaq biləcək şəkildə əldə edə bilirlər. Təcrübələrinin ən yaxşı şəkildə istifadə edilməsi və onların öyrənilməsinin effektivliyini artıran təlimatlardan biri də, Pedler (1994) tərəfindən menecerin özünü inkişaf etdirmə təlimatıdır. Bu mühüm fəaliyyət üçün əla əsasdır.

➤ özünü qiymətləndirmə və inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsi menecerləri razılaşdırılmış məqsədlərə qarşı öz performanslarını qiymətləndirmək üçün öyrənmə və inkişaf mərkəzləri nəzərdə tutulmuşdur. İnkişaf mərkəzləri menecerlərin inkişaf ehtiyaclarını müəyyənəndirmək üçün nəzərdə tutulmuş məsələlər, testlərə və müsahibələrə cəmlənmiş (adətən bir və ya iki gün) proqramdan ibarətdir. Onlar iştirakçılara indi və gələcəkdə lazım olan səlahiyyətləri araşdırmaq və anlamaq imkanı təqdim edirlər. Mərkəzin fəaliyyətinin əhəmiyyətli bir hissəsi geribildirim baxımından olur. İnkişaf mərkəzləri qiymətləndirmə mərkəzlərinə bənzər üsullardan istifadə edirlər, lakin sonda təşkilat seçki və ya təşviq məqsədləri üçün nəticələrə malikdir, əvvəlki nəticələr isə özünü idarə edən inkişaf üçün əsas kimi fərdi şəxsdir. İdarəçiliyin inkişafına inteqrasiya olunmuş yanaşma qeyri-formal və formal metodlardan, inkişaf mərkəzlərindən və daha böyük təşkilatlarda, qənaətbəxş istifadə olunur. İdarəçiliyin inkişafına yanaşma idarəetmənin klassik təhlilinə əsaslanaraq idarəçilərin nə bilməsi və ya etməsi lazım olduğu haqqında sadə bir fərziyyələr yaratmaqdan çəkinməlidir.

İdarəetmənin inkişaf etdirilməsinin məqsədi. İdarəetmənin inkişafı aşağıdakıları nəzərdə tutur:

-Menecerlərdən nə gözlənildiyini başa düşdüklerini və onların yerinə yetirilməsinin təyin olunacağı məqsədlərə dair razılaşmaların təmin edilməsi.

-Mövcud rollarda menecerlərin performanslarını daha çox məsuliyyətə hazırlamaq üçün bir vasitə kimi təkmilləşdirmək.

-Fərdi inkişaf planlarını hazırlamaq və həyata keçirmək potensialı olan menecerləri müəyyənəndirmək və təşviq etmək.

-İdarəetmə ardıcılığını təmin etmək.

-İdarəetmə prosesinin inkişafı ümumiyyətlə aşağıdakıları əhatə edən insan inkişafı ilə eynidir:

-Mövcud və gələcək idarəetmə ehtiyaclarının təhlili;

-Mövcud və potensial bacarıqların və idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;

-Bu ehtiyacları qarşılamaq üçün strategiya və planların istehsalı.

İdarəetmə inkişaf proqramından ilk 10 sifarişimiz var:

1. Özünü fərqləndir. Yaxşı bir idarəetmə inkişaf proqramı, siz olduğunuz yerdə fond almaq imkanı verir. Bu əməliyyat və liderlik güclü olduğunuzun və daha yaxşı edə biləcəyiniz şeylərin yeni bir şüurunun qazanmağa kömək edir. Əlavə məlumat vermək, irəli getdiyiniz kimi öyrənməni daha yaxşı birləşdirməyə kömək edəcəkdir.

2. Fresh perspektivlər. İdarəetmə inkişafı proqramı xaricə çıxmaq və hər şeyi yeni bir nəzərdən keçirmək üçün bir fürsətdir.

3. Güclü əsas əməliyyat qabiliyyətlər

4. Daha yaxşı liderlik bacarığı. Ən yaxşı lider olmağın, ən yaxşı yolu, hər kəsin öz liderlik tərzilə anlaması və işləməsidir. Proqramın asanlaşdırıcıları və liderlik təlimləri ilə liderlik qabiliyyətlərini tətbiq etmək və təkmilləşdirmək üçün rahat bir təlim mühiti təmin edən bir idarəetmə inkişaf proqramı seçilməlidir.

5. Qlobal tendensiyaları daha yaxşı bilmək. İş dünyası bu gün sonsuz bir-birinə bağlıdır. Daha böyük məsuliyyət götürüldüyü kimi, gələcəkdə formalaşan qlobal tendensiyalar qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərir. Yaxşı bir idarəetmə inkişafı proqramı, bu çərçivədə doğru qərarlar qəbul etmək üçün bilinç, dərrakə və qabiliyyət inkişaf etdirməyə kömək edir.

6. Məsuliyyətli liderlik. Siyasi, humanitar və ətraf mühit məsələləri qlobal biznes mühitində mühüm amillərdir. Ən yaxşı biznes korporativ sosial məsuliyyət və üçqat alt xətt (insanlar, planet, mənfəət) vasitəsilə müsbət fərq yaratmaq məqsədi daşıyır. İdarəetmə inkişafı proqramı bunu sizə hazırlamalıdır.

7 Güclü hərəkət planları.

8 Digər sənayelərdən idxal olunan yeni anlayışlar. İdarəetmə inkişafı proqramı digər sənaye sahələrindəki fikir və strategiyalarla əlaqə saxlamalıdır. Fikir mübadiləsi hət kəsin öz problemlərinə daha çox yaradıcılıq və daha geniş perspektivlər ilə yanaşmağa kömək edir.

9 Akranları ilə məlumat və imkanları bölüşmək üçün şəbəkə qurur.

Yaxşı idarəetmə inkişafı proqramları insanları bir sıra qabiliyyətli və iddialı menecerlərlə bir araya gətirir. Onların hər birinə bacarıq, təcrübə və əlaqələr gətirir. Onlarla müqayisə edilsə, daha da irəli gedilər. Onlarla birlikdə şəbəkə də sizi daha da bilər. Yaxşı idarəetmə inkişafı roqramı, real dünya problemlərilə son dərəcə bağlı olmalıdır. Ekspert heyətinin rəhbərliyi ilə konkret fəaliyyət planları hazırlanmalıdır. Uzunmüddətli bacarıqların artırılması ilə investisiyalar dərhal qaytarılmır

10 Sərhədləri aşmaq arzusu. Anlayışlı tədris, təcrübələr və liderlik təlimləri yeni həyəcanlara gələ biləcək insanlarda yeni gücləri görməyə kömək edir. Düzgün sorğu, düzgün öyrənmə, düzgün səs-küy varsa, böyük bir rəhbərlik inkişaf proqramına qatıldıqdan sonra sərhədləri daha da aşmağa hazır olunur.

Bugünkü təşkilatlar sürətlə dəyişən bir mühitdə fəaliyyət göstərirlər. Nəticədə, bir təşkilat üçün ən vacib aktivlərdən biri dəyişiklik idarə etmək qabiliyyətidir və insanlar sağlam və inadkar qalmalıdır. Təşkilatın inkişafı təşkilatın üzvlərini, təşkilatın fikirlərini və təcrübələrinə dair bir-biri ilə genişləndirmək və təşkilat üzvləri kimi öz hərəkətləri üçün daha çox məsuliyyət daşımaq üçün təsir etməyə cəhddir. Təşkilatın inkişafı ilə bağlı ehtimallar var ki, insanlar eyni zamanda həm də bu məqsədlərə nail olduqda, özləri və birgə (təşkilati) məqsədlərinə nail olmaq üçün daha effektiv bir rol oynayaraq birgə işləyən yeni yolları aşkar edə bilərlər. Və bu baş vermədikdə, bu cür fəaliyyət onlara başa düşməyə kömək edir və bu anlayışla bağlı nə edəcəyinə dair mənalı seçimlər etməyə kömək edir. Mütəxəssislər, təşkilatın inkişafının aşağıdakı anlayışlarının, bugünkü təşkilatın inkişaf etdirmə təcrübələrinin bir çoxunun əsas diqqət və təzyiqi olduğunu qəbul edə bilər. Təşkilatın inkişafı strategiyaların, strukturların və prosedurların planlaşdırılmasına və təşkilatın effektivliyini ar-

tırmaq üçün prosedurlara davranış elmi biliklərinin sistemli tətbiqidir. Təşkilatın inkişafı, təşkilatı performans və fərdi inkişafı gücləndirən, daha geniş bir sistemdə mövcud olan sistemlərin kompleks bir sistemi kimi nəzərdən keçirən, hər birinin öz xüsusiyyətləri və uyğunluq səviyyəsinə malik olan bir məlumat və təcrübə orqanıdır. Bu sistemlər strateji planlaşdırma, təşkilatın dizaynı, liderlik inkişafı, dəyişikliyin idarə edilməsi, performans idarəçiliyi, müxtəliflik və işin həyat balansına daxil olan metodologiyalar və yanaşmalardır.

Təşkilatın inkişaf etdirmə təcrübələri "Təşkilati Həkimlər" olaraq qəbul edilə bilərmi?

Bir təşkilatdakı müxtəlif sistemlərin kompleks inteqrasiyası var. Eyni şəkildə, insan bədənində mürəkkəb bir inteqrasiya var. Buna görə də, təşkilatın inkişafı sahəsini başa düşməyə çalışarkən, təşkilatın inkişafı sahəsindəki aspektləri tibb sahəsindəki aspektlərlə müqayisə etmək faydalı ola bilər. Məsələn, təşkilatların nəzəriyyələri və quruluşlarının öyrənilməsi (tez-tez "təşkilati nəzəriyyə" adlanan kurslarda) insan sistemlərinin anatomiyası və fizioloji tədqiqatına bir qədər bənzərdir. Eynilə, təşkilati davranışın öyrənilməsi insan sistemlərində psixologiya və sosiologiyanın öyrənilməsinə bir qədər bənzərdir. Təşkilatın inkişafı ilə əlaqədar olaraq, təcrübəçilər, təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq niyyətində olan "təşkilati həkimlər" hesab edilə bilərlər. Təşkilatın inkişafı tətbiqçisi. təşkilati inkişaf, daha müvəffəqiyyətli təşkilati dəyişikliyə və performansla sahib olmaq üçün insanların bilik və səmərəliliyini genişləndirməyə istiqamətli bir araşdırma, nəzəriyyə və təcrübə sahəsidir.

Təşkilatın inkişaf problemlərini həll etmək və gələcək dəyişiklikləri idarə etmək və bacarıqlarını artırmaq, təşkilatlara məlumat və bacarıqların ötürülməsi məqsədi ilə davamlı diaqnoz, hərəkət planlaması, tətbiq və qiymətləndirmə prosesidir.

Təşkilati inkişaf nəzəriyyəsinin əsas anlayışları

-Təşkilati iqlim. Bir təşkilatın əhval-ruhiyyəsi "şəxsiyyəti" kimi müəyyən edilir. Təşkilat təcrübələri ilə bağlı münasibətlər və inanclar təşkilati iqlim yaradır və üzvlərin kollektiv davranışına təsir göstərir. İqlim xüsusiyyətləri, işçilərin məmnunluğu, stress, xidmət keyfiyyəti və



nəticələri ilə və yeni proqramların uğurla həyata keçirilməsi ilə bağlı ola bilər. İqlim xüsusiyyətləri bunlardır: liderlik, ünsiyyət açıqlığı, iştirakçı idarəetmə, rolun aydınlığı və münaqişənin həlli, liderlik dəstəyi və liderlik nəzarəti.

-Təşkilati Mədəniyyət. Kök salmış normalar, dəyərlər və üzlərin paylaştığı davranışlardır. Təşkilatlarda mədəniyyətin beş əsas elementi aşağıdakılardır: fərziyyələr, dəyərlər, davranış normaları, davranış nümunələri, əsərləri.

-Subyektiv xüsusiyyətlər (ehtimallar, dəyərlər və normalar) üzvlərin şüursuz düşüncələrini və təşkilatlarının şərtlərini əks etdirir. Subyektiv xüsusiyyətlər davranışları və fəaliyyətləri təşkilatların içərisində formalaşdırır.

-Təşkilati Strategiyalar. Təşkilat dəyişikliyi müzakirə etmək üçün istifadə edilən ortaq bir təşkilatın inkişaf yanaşmasıdır. yəni fəaliyyət araşdırılması dörd addımdan ibarətdir:

1.Diaqnoz. Təşkilat onun effektivliyinə mane olan və əsas səbəblərini qiymətləndirə biləcək problemləri müəyyənləşdirməyə kömək edir.

2.Fəaliyyət planlaması. Diaqnoz edilmiş problemlərin həlli üçün strateji müdaxilələr inkişaf etdirilir. Təşkilatı hərəkətə gətirib çıxaran müxtəlif dəyişiklik strategiyalarının həyata keçirilməsinin mümkünliyünü qiymətləndirmək üçün planlaşdırma prosesindən istifadə olunur.

3.Müdaxilə. Tədbirlərin dəyişdirilməsi müəyyən edilmiş və ardıcillaşdırılmış, tərəqqinin monitorinqidir.

4.Qiymətləndirmə. Təşkilatın dəyişməsinin həyata keçirilməsində irəliləyişi izləyərək və təşkilatdakı təsirini sənədləşdirərək planlaşdırılan dəyişiklik söylərini qiymətləndirilməsidir.

Təşkilatın inkişafının üç mərhələsinin sadə bir modelini anlayaraq, təşkilatlar özlərini xaosdan kənara çıxmaq üçün yüksək səviyyəli fəaliyyət göstərə bilərlər. Bir çox təşkilat xaos yaşayır. Əslində, xaosun tam olmaması bir təşkilatın dəyişən tələblərə cavab verə bilməyəcəyini, durğunluq və ölümü təmin etmək üçün etibarlı bir prosesi nəzərdə tuturdu. Buna baxmayaraq bir təşkilatı hərəkətsizləşdirən və ətraf mühitin tələblərinə effektiv cavab verməməsi ilə nəticələnən xaos məhsuldardır və təşkilatın uğur qazanması üçün minimuma endirilməlidir. Bu məqalədə təşkilati artım və inkişafın üç mərhələsini - xaosdan sabitliyə qədər yüksək performans qədər təsvir edən sadə model

təqdim olunur. Bununla yanaşı, rəhbərlər liderlərinin xaosdan kənara çıxma biləcəyi və nəticə etibarlı ilə yüksək göstəricilərə nail ola biləcəyi bəzi təşəbbüslər də öz əksini tapır.

Mərhələ I: Xaos

- Böhran / qısa müddətli diqqət
- dəqiq istiqamət və məqsədlərin olmaması
- prioritetləri dəyişmək
- Aydın olmayan siyasətlər və prosedurlar
- "Biz" və "onlara" münasibət
- mülkiyyətin olmaması
- Xarici işçi qüvvəsi
- Mərhələ II: Stabilitet
- hədəflərin və yönərlərin dəqiqliyi
- prioritetlərdə ardıcillıq
- Yaxşı müəyyən edilmiş siyasət və prosedurlar (texniki və personal)

- Rol və məsuliyyət haqqında saziş
- Təminatlı və tətbiq olunan əsas

idarəetmə prosesləri (məqsəd parametrləri, icra baxımları və s.)

- Mərhələ III: Yüksək Performans (Üstün, davamlı nəticələr)

- Fərqli mədəniyyətə səbəb olan yaxşı təyin edilmiş dəyərlər

- Mədəniyyətin dərin bir hissəsi olan insanlara hörmət

- Yaxşı ünsiyyət və informasiya mübadiləsi sistemləri

- İnsanların yüksək iştirakı və gücləndirilməsi

- Missiya və dəyərləri dəstəkləyən dizayn (iş axını, quruluşu, sistemləri)

- Xaotik təşkilat nəzarətdən kənar olmağı bacırır. İnsanlar reaktivdirlər və anın təzyiqi ilə idarə edirlər. Gözləntilər, siyasətlər, standartlar və sair, aydın olmayan, razılaşılmayan və ya zəif tətbiq olunan bir vəziyyətdir. Yaxşı fikirlər və niyyətlər çoxdur, lakin onları həyata keçirmək üçün kifayət qədər birlik, öhdəlik və ya təqib yoxdur. Əksər insanlara görə iş xoşagəlməz haldır. İnsanlar başqalarını ittiham etmək və tənqid etməklə özünü qoruyaraq hərəkət edir və dolayısı ilə qorxu, şübhə, düşmənçilik və hüsrana səbəb olan iqlim qurur.

Sabit təşkilat uzaqgörən və nəzarət ilə xarakterizə olunur. Ətraf mühitdən qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq üçün struktur, rejim, siyasət və s. yaranmışdır. Məqsədlər aydındır və insanlar nə

üçün məsuliyyət daşdığını başa düşürlər. Təşkilatın əsas məqsədi gündəlik səmərəli əməliyyat təmin etməkdir. Bu iqlim içərisində olan insanlar ədalətli olmağı gözləyirlər. Təşkilatın məqsədi onun səmərəliliyinə bağlıdır. Stabilitiyi aşmayan bir təşkilatın məhdudlaşdırılması, səmərəliliyin yenilik və inkişafından daha vacibdir. Müştərilərə daha çox cavab verən rəqiblər tapıldıqda belə şirkətlər nəhayət geridə qalır. Uzun müddətli bir vizyon, böyümə, inkişafa və insanların qərar qəbul etmə və problemlərinin həllində daha çox muxtariyyət verdiyi bir mədəniyyətdir.

Yüksək performans. Yüksək performansın mahiyyəti mülkiyyət payıdır. İşçilər biznesdə tərəfdaşlar və onun uğuru üçün məsuliyyət daşıyırlar. Bu təşkilatlar yüksək iştirakçı və əməkdaşlıq edirlər. Üzvlərinin geniş qərarlar qəbul etməsi və problemlərin həlli məsuliyyətləri olur. Sahə xətti formal təşkilati strukturdan çox müştəriyə xidmət edir. Təşkilatın missiyası və qaydalarından çox olmayan, gündəmdəki qərarları qəbul edir. Belə bir təşkilat liderləri tərəfindən dilə gətirilən və gücləndirilmiş aydın dəyərlər dəstiindən yaranan unikal və güclü bir mədəniyyətə əsaslanır. Bu dəyərlər rahatlıq və yenilik təmin edərkən vacib olan məsələlərə diqqət yetirir. Təşkilatın prosesləri, sistemləri və quruluşu təşkilatın dəyərlərinə uyğunlaşması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Yüksək fəaliyyət göstərən təşkilat uzun müddətli bir mənzərəni qəbul edir. İnsanın inkişafı əsas idarəetmə vəzifəsi kimi qəbul edilir. Təşkilat üzvləri arasında etibar və əməkdaşlıq mövcuddur. İnsanlar başqalarını günahlandırır və ya başqalarına hücum etmirlər, çünki bu, öz maraqlarına uyğun deyildir. Bu modeldən əldə edilən əhəmiyyətli bir bilik, bir təşkilatın sabitlik təməli olmadan yüksək performansla çevrilə bilməməsidir. Demək olar ki, yüksək performans yalnız iştiraka, rahatlıq və yenilik deyil, sifariş, proqnozlaşdırma və nəzarət tələb edir. Bir çox təşkilatın rəhbərləri sabitliyin təməlini qoymadan, xaosdan yüksək performansla qədər böyüməyə cəhd göstərdilər və nəticə etibarilə müvəffəq olmadılar. Yüksək performanslı iş sistemi yaratmaq istəyən liderlər, sabitliyi təmin edən prosesləri həyata keçirdiklərindən əmin olmalıdırlar. Stabilitiyin yaradılması yaxşı, sağlam idarəetmə prinsiplərinin əsasını geri almaqla bağlıdır. Eyni şəkildə, xaos, qarışıqlıq təşkilatı

daxilində baş menecerlər struktur və sifariş yaratmaqla yaxşı idarəetmə əsaslarına geri dönməli olurlar. Quruluş və sifariş etmək üçün iki yol var. Uzunmüddətli və yüksək idarəetmə fəlsəfəsinə zidd olan bir kök səbəblərdən deyil, simptomlara qısa müddətli, diz sarkması reaksiyasını əks etdirən "nəzarət" (rəhbərlik və izah) təşkil edir. Stabilitiyin ikinci və daha məhsuldar yoludur "aydınlıq"; istiqamətin dəqiqliyi, məqsədləri və prioritetləri; rolların aydınlığı, məsuliyyət və performans gözləntiləri; proseslərin və prosedurların dəqiqliyi və sənədləşdirilməsi. Aydınlik insanlar tərəfindən işləyən sərhədləri bildirir və qərar qəbul edir. Onları məsuliyyətdən məhrum etmir, sadəcə müvəffəqiyyət qaydalarını müəyyənləşdirir. Nəticə güclü bir təşkilatın təməlini təşkil edən struktur və sifarişdir.

Yüksək Performans fəaliyyətinin tələbləri. Yüksək performansın bir çox cəhəti olsa da, təşkilatın liderlərinin ən dərin inancından və dəyərlərindən ibarət olan ruhlandırıcı bir ideologiyanın müəyyən edilməsi ilə başlanır. Düşüncəli şəkildə inkişaf etdirilən və tətbiq olunan bir ideologiya, təşkilatdakı insanların davranışlarını müəyyənləşdirir, insanların qərarlar qəbul etdiyi sərhədlər yaradır və başqaları ilə münasibətlərində özlərini düzgün aparır.

Bir ideologiya təşkilatın bütün infrastrukturunu tərəfindən gücləndirilmiş bir həyat tərzinə çevrilməlidir. Əsas iş prosesləri, siyasət və proseduralar, obyektlərin yerləşdirilməsi və istifadəsi, hesabat əlaqələri, informasiya paylaşma, planlaşdırma, seçmə və seçim, təlim, kompensasiya və sair işlərin ideologiyası və strategiyası ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Bu cür uyğunlaşma, keyfiyyətli, dövrü, məhsuldarlığı və işçilərin öhdəliyində dramatik inkişafa gətirib çıxarır. Yüksək fəaliyyət göstərən bir təşkilatın digər bir xüsusiyyəti, insanların dərinə qiymətləndirilməsidir. Qərar vermə və problemlərin həlli mümkün qədər aşağı səviyyədə irəliləyir. Problemlərin nə vaxt və harada meydana gəldiyini həll edir. İnsanlar bütünlüklə və tam vəzifələri yerinə yetirmək üçün səlahiyyət, təlim və dəstəyə malikdirlər.

Xaosdan kənarda hərəkət edən sehr, sadə bir formul yoxdur. Həqiqi təşkilati inkişaf öhdəlik və ağır iş tələb edir. Ancaq tullantıları aradan qaldırmaq, keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq, daha yaxşı



müştəri xidməti təmin etmək istəyənlər üçün təşkilatı sabitliyin təməlinə və nəticədə yüksək performansla səbəb ola biləcək güclü təşəbbüslər formalaşmaqdadır.

NƏTİCƏ

Təşkilatların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi bir sıra metodlardan, strategiyalardan və üsullardan düzgün istifadə nəticəsində təşkil olunur. Buna isə təşkilatlarda rəhbərlər, menecerlər vasitəsilə nail olunur. Təşkilatın idarə edilməsinin inkişafı onun texnologiyası, ətraf mühiti və istifadə etdiyi menecerlərin fəaliyyətlərinin növünün proqramlaşdırılmış səviyyəsinə bağlılığı müəyyənənəlməmişdir. Təşkilatların inkişafının üç

mərhələsinin: xaos, sabillik, yüksək performans olduğu müəyyənənəlməmişdir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Beckhard, "Təşkilatın inkişafı: strategiyalar və modellər", Reading, MA: Addison-Wesley, 1969, s. 9.
2. Neilsen, "Təşkilatın İnkişaf etdirmə Praktikçisi Ol", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1984, s. 2-3.
3. Cummings və Worley, "Təşkilatın inkişafı və dəyişməsi", Altıncı Edition, Cənub-Qərb Nəşriyyatı, 1997, s.2.
4. Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland

Омарова Ф. М.

Развитие управления организацией Резюме

Методология: Управление развитием.

Основные результаты: были объявлены регрессионный анализ, стратегии и способы улучшения управления организацией, и эти результаты также достигаются профессиональными менеджерами. Организации, которые работают в быстро меняющейся среде, должны иметь возможность меняться менеджерами, чтобы расти, а люди должны оставаться здоровыми и упрямыми.

Ключевые слова: организация, управление, стратегия, менеджер.

Omarova F. M.

Development of organization management Summary

Objective: Improvement of management of organizations.

Methodology: Management development.

Key findings: Regression analysis, strategies and ways to improve organization management have been announced. And these results are also achieved by professional managers. Organizations that operate in a rapidly changing environment should be able to managers to change in order to grow, and people must remain healthy and stubborn.

Keywords: organization, management, strategy, manager.